

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração
MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

PABLO DIEGO BARROS DA CONCEIÇÃO
DIEGO FERREIRA TOLENTINO

**Desafios à Gestão de Equipes no Serviço Público:
Uma análise sob a ótica dos colaboradores do Senado
Federal.**

Brasília - DF

2021

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração
MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público

PABLO DIEGO BARROS DA CONCEIÇÃO
DIEGO FERREIRA TOLENTINO

**Desafios à Gestão de Equipes no Serviço Público:
Uma análise sob a ótica dos colaboradores do Senado
Federal.**

Artigo apresentado como requisito parcial para à obtenção do grau de especialista no MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Aprovado em 28 de junho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Profª M.Sc. Elizânia de Araújo Gonçalves – Orientadora

Prof. Dr Rodrigo Rezende Ferreira

Profª M.Sc. Olinda Maria Gomes Lesses

Brasília - DF
2021

Desafios à Gestão de Equipes no Serviço Público: uma análise sob a ótica dos colaboradores do Senado Federal

Diego Ferreira Tolentino
Pablo Diego Barros da Conceição
Elizânia de Araújo Gonçalves

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo verificar quais são os aspectos facilitadores e inibidores à gestão de equipes no serviço público, tendo o Senado Federal do Brasil como instituição estudada. Ao abordar a área de Gestão de Equipes, fez-se necessário alcançar alguns princípios da Gestão Estratégica e das equipes multidisciplinares, bem como questões inerentes ao serviço público. A fim de atingir o objetivo do estudo, buscou-se capturar a percepção dos colaboradores do Senado Federal, mediante utilização de pesquisa do tipo *Survey*, observando o grau de concordância e discordância dos respondentes em relação às experiências de trabalho vivenciadas no Casa. A pesquisa foi colocada à disposição de todos os setores vinculados à Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP) e, também, para alguns Gabinetes Parlamentares. As principais conclusões apontam que os limitadores à Gestão das Equipes no Senado Federal são: distribuição desigual de processos; ampla diferença entre as remunerações dos colaboradores; cultura organizacional não vislumbrada de forma igualitária; e o tipo de vínculo com o Senado. Por outro lado, verificou-se que as ações estratégicas e as condutas motivadoras dos gestores das equipes, aliadas à boa comunicação e compartilhamento de informações por parte dos colaboradores são facilitadores à gestão de equipe. Sugere-se que o tema seja objeto de estudo para trabalhos futuros, a fim de expandir o arcabouço teórico acerca da gestão de equipes no serviço público.

Palavras-Chaves: Gestão de Pessoas; Gestão Estratégica de Pessoas; Facilitadores; Inibidores; Serviço Público.

1. Introdução

A moderna gestão de pessoas no serviço público pressupõe a assimilação de práticas que conduzam ao serviço prestado com a excelência pretendida pelos princípios da eficiência e da efetividade. Para tal, é preciso pensá-la como gestão estratégica em seu contexto, levando em consideração seus valores, a cultura organizacional e a história estruturante que a circunda.

No mundo contemporâneo, em que as mudanças atingem frequentemente a rotina das organizações, e, mais ainda no setor público, que está sujeito às políticas governamentais, a gestão de pessoas está bastante envolvida na administração superior das entidades para fazer frente às “(...) contínuas e aceleradas mudanças da vida econômica, social, política e empresarial” (PEDRO, 2005, p. 85).

Para isso, a gestão de recursos humanos evoluiu para a gestão estratégica de pessoas, que já consolidou o entendimento de que o aumento de produtividade é baseado, essencialmente, no aumento de desempenho das pessoas. Para isso, esmerada gestão de equipes é fator preponderante para que se alcance esse patamar. Equipes bem fundadas são um dos principais pontos que colaboram para a qualidade dos serviços prestados pelas empresas/organizações (SOUZA; MACÊDO, 2020, p. 69).

Quando equipes bem gerenciadas e com desempenho superior despontam em organizações, novos patamares podem ser alcançados, contudo, também a gerência dessas equipes deve entendê-las para bem aproveitá-las. Tornam-se as chamadas ‘equipes de alto desempenho’.

Definir quais fatores influenciam a formação e o bom aproveitamento dessas equipes está entre os atributos de um bom gestor de equipes, bem como motivar os seus integrantes, individual ou coletivamente, a fim de extrair deles o melhor desempenho possível.

No Senado Federal, assim como em vários órgãos da administração pública, as equipes são formadas por pessoas de vários vínculos com as instituições. Esses vínculos podem variar de um servidor ocupante de cargo efetivo, obtido via concurso público de provas e títulos, a um servidor ocupante de cargo comissionado, em que, por lei, sua nomeação e exoneração são de livre iniciativa da autoridade pública, além de colaboradores terceirizados, cujas empresas são contratadas via procedimento licitatório, estagiários, jovens estudantes universitários, requisitados, que são servidores de outros órgãos e afins.

Essas pessoas possuem regimentos específicos para cada ligação com o Estado, sendo que seus direitos e deveres são diversos, contudo, por vezes podem fazer parte de equipes e exercer tarefas semelhantes.

Dessa forma, faz-se mister compreender essas equipes multidisciplinares e mapear como pensam, como são motivadas, como devem ser avaliadas, como

sentem a percepção de justiça e pertencimento em função das tarefas, dos privilégios e, especialmente, dos vínculos, e é o que este artigo procura entender.

2. Referencial Teórico

2.1 A Gestão de Pessoas nas Organizações públicas

Segundo Bergue (2020, p. 22), gestão é “o fluxo cíclico, virtuoso e recursivo das funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle; ou de forma ainda mais simples, como planejar, executar e avaliar (ou controlar)”.

Já para Dutra (2006), conforme Passos e Wollinger (2019, p. 237), “a gestão de pessoas se caracteriza como um conjunto de políticas e práticas que possibilitam a conciliação de expectativas do contratante e do contratado, para que ambos possam realizá-las a longo prazo”.

Schikmann (2010, p. 19) nos ensina que os principais aspectos contemplados pela política de gestão de pessoas são:

- a) A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização;
- b) O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal;
- c) A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação;
- d) A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho;
- e) O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

Interessante conceito é compartilhado por Fischer (1998, *apud* BANDEIRA *et al*, 2017, p. 87), quando é dito que “a área de Gestão de Pessoas é definida como um conjunto de políticas e práticas organizacionais que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

“A gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 54), que se reflete por habilidades,

competências, conhecimentos, criatividade, inovação e intelecto dos colaboradores da organização. Já o capital organizacional está ligado à cultura, aos sistemas organizacionais, aos direitos de propriedade intelectual, entre outros (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008 *apud* FRAGOSO, 2009, p. 310).

Assim, “a gestão de pessoas se baseia na ideia de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição do capital humano que a compõe”. Tudo que uma empresa é capaz de realizar, em última análise, depende das pessoas com quem conta (SOVIENSKI; STIGAR, 2008 *apud* PASSOS; WOLLINGER, 2019, p. 237). Em suma, “(...) são as pessoas que fazem a instituição desenvolver-se: esses seres humanos são o fator dinamizador da instituição, o que impulsiona (...)” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 59).

Esses conceitos, modernamente, estão sendo conduzidos para uma gestão mais estratégica, mais atrelada à preocupação com os objetivos e metas da organização, com o desempenho e formas de atuação mais adequados para concretizá-los (SCHIKMANN, 2020, p. 18).

Neste sentido, é preciso pensar de forma contextualizada a organização como um todo, em todas as suas instâncias e dimensões e com foco no que lhe é essencial para a produção de valor público sustentável orientado para o longo prazo (BERGUE, 2020, p. 24).

De acordo com Bandeira *et al* (2017, p. 88), a Gestão Estratégica de Pessoas, além da busca de entender as pessoas, desmistificando sua personalidade, competências, comportamentos e relacionamentos, “(...) representa uma maneira propositiva de vincular a gestão de pessoas à estratégia da organização, o que confere a essa área atribuição de fomentar a conexão entre as pessoas e os resultados que a organização pretende alcançar”.

Sendo as organizações formadas por pessoas diferentes, cada qual com seus anseios, necessidades e com sua visão própria do mundo, da profissão e da organização, estudar seu comportamento facilita a compreensão dos fenômenos ligados ao trabalho (BANDEIRA *et al*, 2017, p. 88), como, por exemplo, as competências existentes e as necessárias ao ambiente organizacional, o comportamento, a proatividade, a motivação, o comprometimento com os objetivos, etc.

A gestão estratégica de pessoas deve preocupar-se com “(...) a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão” (MARQUES, 2015, p. 23).

Entre os principais pilares citados por Marques (2015) para o pensamento estratégico nas organizações está o planejamento longo prazo, tendo como alvo a orientação para o longo prazo, preparando as condições necessárias para a consolidação dos passos de curto e médio prazos.

Tendo como foco o conceito de gestão estratégica de pessoas, as organizações públicas devem evoluir do conceito passado de “área de recursos humanos”, como resposta às condições históricas, passando por profundas transformações correlatas ao mundo do trabalho (PEDRO, 2005, p. 82).

A gestão estratégica de pessoas ocupa-se da determinação de objetivos, de políticas, de diretrizes e da estruturação das organizações. Conduz pessoas à produtividade, à eficiência, à qualidade e à realização dos objetivos organizacionais, conciliando os anseios pessoais e corporativos. Seu desafio maior é integrar a valorização da organização e a humanização das relações de trabalho (PEDRO, 2005, p. 83).

“A vantagem de existir uma política é que ela explicita, para todos os membros da organização, o que se espera de cada pessoa”, seja ela do corpo diretivo ou não. Assim, as regras são claras e todos sabem o que fazer e o que é esperado deles. E, mais importante “é que haja uma política de recursos humanos e não que esta política esteja difusa”, isto é, que não exista apenas na cabeça de algumas pessoas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 57).

2.2 Desafios e tendências em Gestão de Pessoas

Atuando no comportamento humano, segundo Gemelli e Filippim (2010, p. 164), a gestão de pessoas “(...) precisa mudar sua forma de atuação e objetivar novas estratégias de organização para obter resultados mais produtivos, além de lidar com a transformação que ocorre com cada novo gestor”.

Assim, um dos desafios a ser enfrentado pela gestão estratégica de pessoas é entregar às organizações “(...) pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho (...)” e que se mantenham disciplinarmente atreladas às diretrizes definidas (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 164). Ademais, conforme Marques (2015):

As organizações da administração pública possuem natureza permanente, no entanto, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Por isso, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes (MARQUES, 2015, p. 20).

Considerando que as pessoas formam o diferencial de uma entidade, o âmago da questão reside no recrutamento das capacidades adequadas ao desenvolvimento do trabalho. Assim, recrutar e administrar esses valiosos recursos pode definir o sucesso organizacional, bem como formar líderes habilitados para gerenciar essa transformação.

Ainda na atualidade a gestão de pessoas no setor público em muitos órgãos permanece na mera administração de pessoal, atentando-se a atividades meramente burocráticas e deixando de lado o planejamento estratégico para suprir a organização de competências adequadas.

Dessa forma, o mapeamento das competências existentes e requeridas pela organização, com fins de se definir critérios de recrutamento, de avaliação de desempenho e de alocação e/ou redistribuição de pessoal baseados nessas competências, além de uma sólida política de aprimoramento contínuo de pessoal, devem estar no centro do foco que as organizações públicas devem buscar:

A Gestão por competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o Planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a Avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da Capacitação continuada (MARQUES, 2015, p. 25).

O modelo de gestão por competências tem foco no indivíduo como centro do desempenho organizacional e solucionador dos problemas oriundos da dinâmica do trabalho. “No longo prazo, a Gestão por Competências é considerada como um dos pilares da gestão estratégica de recursos humanos” (MARQUES, 2015, p. 36).

2.3 Gestão de Equipes – uma tendência em gestão de pessoas

No mercado competitivo, privado, onde o lucro é o alvo, encantar a clientela depende da qualidade do pessoal que compõe o corpo funcional da entidade, tendo em vista que dele virá a criatividade que motivará o cliente a usufruir de seus serviços e/ou comprar seus produtos. Já no setor público, onde a sociedade é alvo da prestação do Estado, as equipes colaboram para o aprimoramento do bem público a ser prestado.

O trabalho em equipe gera mais possibilidades do que o individual, conquanto não deva ser desconsiderada a individualidade, pois o conjunto de conhecimentos individuais se complementam e contribuem para a formação dos diferentes membros (SOUZA; MACÊDO, 2020, p. 74).

Em relação a uma equipe verdadeira, à luz de Katzenbach (2001), conforme resgatado por Kaspary e Seminotti (2012, p. 26):

(...) uma equipe verdadeira é um número pequeno de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com objetivos, metas de desempenho e abordagens comuns pelos quais se consideram mutuamente responsáveis. (KASPARY; SEMINOTTI; 2012, p. 26).

A gestão de equipes deve atentar-se aos assuntos de ordem objetiva, como a produtividade, a assertividade e o atingimento dos objetivos, porém, também é cercada pela subjetividade, aqui entendida pela compreensão “(...) das relações e dos conflitos interpessoais, das mudanças, dúvidas, dos medos e de todos os sentimentos que fazem o humano ser humano” (KASPARY; SEMINOTTI, 2012, p. 33).

É papel da organização gerenciar essas equipes para que se possa extrair delas o máximo proveito. De acordo com Lacombe (2005) citado por Fragoso (2009, p. 312) “a empresa deve procurar desenvolver em seu pessoal múltiplas habilidades que facilitem seu aproveitamento em diferentes posições”, usufruindo dos talentos humanos, adotando ações concretas de conquistar, reter, aplicar e desenvolver talentos, e, acima de tudo, gerir as competências para o alcance dos resultados.

Kaspary e Seminotti (2012, p. 34) elencam algumas diferenças entre meros grupos e equipes bem estruturadas, que podem ser verificadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos de grupos e de equipes

	Grupo em relação a uma equipe de trabalho	Equipe de trabalho em relação ao grupo
A possibilidade de um conceito	Grupo é uma estratégia social em que se reúne um conjunto de pessoas em número que permita que todos possam se ver e se ouvir, em constância de tempo e de espaço, para o atingimento de resultados de autodesenvolvimento ou sociais e por isso os seus participantes obtêm alguns retornos subjetivos (satisfação pessoal pela participação, ocupação, identidade) e objetivos (motivo pelo qual se reúnem). É responsável por tarefas individuais (autodesenvolvimento, alcance de objetivo pessoal que paradoxalmente só é alcançado pela vivência grupal) e coletivas, com interação e interdependência entre pessoas para que o grupo seja um método/ dispositivo de produção social.	Equipe é uma estratégia empresarial que reúne um conjunto de pessoas em número definido pelo objetivo a ser atingido (ocorrendo aumento/ diminuição de pessoas decorrente do objetivo), em constância de tempo mas não necessariamente de espaço, para o atingimento de resultados de um sistema financiador, e, por isso, os seus participantes obtêm alguns retornos objetivos (como financeiro) e subjetivos (satisfação pessoal pela participação, ocupação, identidade). É responsável por tarefas coletivas que se desenvolvem em sintonia, com interação e interdependência entre as pessoas para o resultado final.
Algumas características	É espontâneo, é acontecer, é movimento. É objeto de análise e também é método de produção.	É estratégia de trabalho contemporâneo. Não é denominação de conjunto de profissionais que trabalham num mesmo setor de forma individual.
Foco	É o si, o implícito e explícito: é a produção de si. “Como estamos enquanto fazemos.” O foco está no como.	Atingimento de metas e objetivos pertencentes ao sistema financiador do qual a equipe faz parte. O foco está no que deve ser feito: o produto esperado pelo sistema financiador.
Razão de ser	É processar-se, compreender-se e desenvolver-se, considerando o contexto social e histórico em que se encontram.	Atender a metas e resultados do sistema financiador a que pertencem.
Características comuns	Possuem processos grupais, visíveis ou não, por serem, antes de tudo, pessoas em relação de vida: sujeitos-indivíduos biológicos, historicizados, sociais, culturais, econômicos. Diferem de agrupamento. Produzem a si, conscientemente ou não.	
Propriedades sistêmicas	Possuem relação e interação entre os participantes e com o meio.	

Assim, define-se que “o termo equipe deve ser utilizado para definir somente o grupo cujos membros são altamente interdependentes e integrados em torno de um objetivo compartilhado e com ações coordenadas entre seus membros (KATZENBACH; SMITH, 1994 *apud* LIBOREIRO; BORGES, 2018, p. 14).

2.4 Equipes de alto desempenho

Katzenbach (2001), mencionado por Kaspary e Seminotti (2012, p. 27), relata que uma equipe inicia sua trajetória como uma espécie de pseudoequipe, evoluindo para um grupo de trabalho, equipe potencial, equipe real e, então, equipe de alto desempenho.

Isto é, vislumbra-se que a formação de equipes de alto desempenho percorre um caminho de aprendizado, autoconhecimento e aprimoramento (Figura 1).

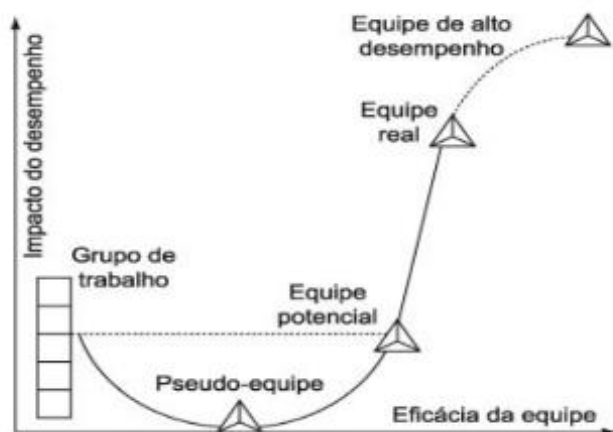


Figura 1 - Curva de desempenho da equipe

Fonte: (KATZENBACH; SMITH, 1994 *apud* LIBOREIRO; BORGES, 2018, p. 15)

Os mesmos autores completam que os estágios de desenvolvimento das equipes, acima citados, até chegar ao chamado ‘alto desempenho’, obedecem a uma gradação de habilidades dos seus participantes, comprometimento com o trabalho em comum, com os objetivos e com as metas. Essa gradação, entendida como algo a ser metodicamente construído, remete ao termo ‘gestão’, que implica em gerenciar a continuidade.

As equipes de alto desempenho se destacam das comuns por possuírem solidez nas suas relações, não havendo espaços para desconfiança ou descredibilidade entre seus membros. O trabalho é cooperativo, fluido e autônomo, a despeito da necessidade da presença de uma liderança para conduzi-lo. As decisões podem ser tomadas no nível de operação, por consenso. “Nesse sentido, equipes de alta performance podem ser visualizadas como estratégia gerencial adotada pelas empresas visando maior crescimento” (KATZENBACH; SMITH, 2001 *apud* SOUZA; MACÊDO, 2020, p. 75)

Conforme relatam Liboreiro e Borges (2018, p. 7), as características de uma equipe de alto desempenho estão centradas principalmente na coesão, mantendo seus elementos unidos em prol de um objetivo comum, na confiança no trabalho mútuo e na liderança efetiva para conduzi-los. “Há uma maior fluidez para superar desafios e alcançar resultados positivos por que acontecem trocas entre os integrantes da equipe com conhecimentos e habilidades diferentes” (LIBOREIRO; BORGES, 2018, p. 8).

Equipes de alto desempenho aprendem com o seu próprio ‘caminhar’ no sentido de “(...) prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento (...)” (KASPARY; SEMINOTTI, 2012, p. 29), retroalimentando-se com boas práticas e aprendizado que a dirigem ao cometimento cada vez menor de erros.

Todavia, a autonomia concedida deve ser acompanhada por constantes treinamentos e capacitação, com fins de tornar os membros aptos a diagnosticarem problemas e adotarem soluções plausíveis de acordo com a estratégia empresarial/organizacional (SOUZA; MACÊDO, 2020, p. 76).

O nível de autonomia, a qualidade da comunicação existente entre os membros e dos líderes com os membros, bem como o conhecimento da liderança sobre gestão de equipes são características que contribuem significativamente para seu desenvolvimento (LIBOREIRO; BORGES, 2018, p. 16).

A autonomia é vista claramente em organizações modernas que adotam uma estrutura com pouquíssimos níveis hierárquicos, horizontalizando suas ações, que ficam cada vez mais a cargo de ‘decisões em nível operacional’ tomadas por equipes maduras e preparadas para tal.

Por fim, Gratton e Erickson (2007) citados por Liboreiro e Borges (2018, p. 18) sintetizam oito práticas para o desenvolvimento de equipes de alta performance:

comunicação, comportamento colaborativo, cultura de cooperação, treinamento, compartilhamento de conhecimentos, liderança, familiaridade entre membros e definição clara de papéis.

2.5 O papel da liderança na gestão de equipes

Certamente outro ponto importante no estudo da gestão de equipes é o papel do líder. Os indivíduos, quando trabalhando em equipe, comportam-se de maneira diversa do trabalho individual, “(...) pois são direcionados por um líder para atuar em cooperação exercitando a troca de experiências e informações” (LIBOREIRO; BORGES. 2018, p. 6).

Os mesmos autores continuam:

Os gerentes ou líderes precisam não só promover a interação entre os membros das equipes, mas também identificar padrões de comunicação entre eles para desenvolver elementos chave que melhoram o desempenho da equipe (LIBOREIRO; BORGES. 2018, p. 6).

É perfeitamente claro até para os não estudiosos que o clima com os ‘chefes’ influencia a percepção do clima geral com a organização. Isto é, uma relação difícil entre subordinado e líder tem o condão de influenciar negativamente o colaborador, de maneira individual, bem como o desempenho da equipe na qual se insere, podendo levá-lo à desmotivação ou à falta de envolvimento com o trabalho. Líderes, no papel de norteadores de conduta, exemplos, comunicadores, modeladores de comportamentos, mediadores, defensores, podem ser tidos como o elo fraco ou forte de uma equipe de trabalho.

Para o desenvolvimento de uma boa equipe, é necessária uma liderança capaz de articular suas ideias de modo que a participação de todos seja respeitada e atendida, garantindo interação e colaboração de todos (SOUZA; MACÊDO, 2020, p. 76). “Os membros da equipe acreditam que seus direitos e interesses não serão desconsiderados pelo líder. Assim, há um efeito positivo entre liderança e compromisso do liderado” (DIAS; BORGES, 2015, p. 202).

O trabalho em equipe é essencial para que o crescimento organizacional se dê de forma harmoniosa e com resultados positivos, porém, tal fato demanda líderes engajados com esse propósito (SOUZA; MACÊDO, 2020, p. 72).

Ao líder, segundo Souza e Macêdo (2020, p. 72), incumbe, dentre algumas características importantes, a inovação dentro da equipe, a difusão dos conhecimentos, a visão sistêmica, a confiança e o estabelecimento de redes de relacionamento para o desenvolvimento das competências de liderança, além da mediação das ações desenvolvidas pelos membros.

Deve o líder, ainda, de acordo com Liboreiro e Borges (2018, p. 14), “(...) pensar mais no desenvolvimento da equipe como um todo e avaliar as contribuições de todos para o bom desempenho”. O *feedback* deve ser incentivado como uma prática comum entre o líder e sua equipe e entre os membros.

O líder alcança a descentralização do seu próprio poder decisório quanto à obtenção de resultados a serem atingidos, fazendo com que todos tenham papel ativo na articulação das tarefas e que todas as vozes sejam ouvidas. “Deve ter sempre um espírito crítico, uma opinião própria e uma grande capacidade de flexibilização, tendo em vista as grandes e rápidas transformações sociais que ocorrem no mundo, como a globalização (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 59).

O bom funcionamento da equipe, a visualização e entendimento de sua dinâmica, bem como a identificação da energia despendida nos relacionamentos entre seus membros, estão a cargo do líder, que deve destacar as contribuições de cada membro e, assim, medir seu nível de engajamento (LIBOREIRO; BORGES, 2018, p. 17).

Colaborando para o desenvolvimento técnico da equipe, além de seu conhecimento direto a ser externado nas ocasiões necessárias, os líderes devem “(...) gerenciar questões relacionadas ao escopo do trabalho, estruturar os limites e metas, e também classificar as tarefas para execução” (LIBOREIRO; BORGES, 2018, p. 18).

Ademais, no tocante aos tipos de liderança, Burns (1978) citado por Dias e Borges (2015, p. 204), ressalta a transacional e a transformacional. A primeira é “baseada na autoridade burocrática e legitimidade dentro da organização”. Esses líderes almejam padrões de trabalho, atribuições e tarefas voltadas para os objetivos. Concentram-se especialmente na conclusão da tarefa, na disciplina do colaborador em realizá-la e confiam com afinco em recompensas organizacionais e punições para influenciar o desempenho. A segunda é um processo motivacional que apela para ideais e valores morais. Tais líderes buscam que seus seguidores aceitem sua credibilidade.

2.6 Fatores inibidores e facilitadores à formação e manutenção de equipes

Diversos são os fatores que contribuem ou inibem a formação e desenvolvimento de boas equipes de trabalho. Alguns são internos e outros externos. Alguns podem ser controlados; outros não. A exemplo, como citam Liboreiro e Borges (2018, p. 9), a competência técnica dos membros que integram a equipe pode ser controlada via processo de seleção específico, que capte exatamente as competências que são requeridas. Todavia, outros fatores internos, como confiança, relacionamento, supervisão, comunicação, tomada de decisão, liderança e aprendizagem exigem maior atenção para seu desenvolvimento.

Liboreiro e Borges (2018) elencam importante lista de fatores internos e externos impactantes na formação e no trabalho das equipes:

Dentre os fatores internos, destacam-se as características da tarefa ou atividade, a composição do grupo, contexto organizacional (hierarquia, recompensas, supervisão), os fatores psicossociais (normas, modelos mentais), os fatores de efetividade (qualidade, produtividade, satisfação, confiança) e os processos internos (comunicação, conflitos). Quanto aos fatores externos, estes se relacionam ao contexto no qual a equipe e organização estão inseridas (comunidade, mercado consumidor, concorrentes), que podem afetar o desempenho da equipe, impactando tanto os insumos quanto as entregas. (LIBOREIRO; BORGES, 2018, p. 9).

Ainda neste sentido, Siqueira e Mendes (2009) complementam esses fatores:

O número expressivo de indivíduos desmotivados ou apenas parcialmente motivados na administração pública deve-se não apenas a um fator específico, como o relacionado à estabilidade relativo no empregado, mas a uma miríade de elementos que levam o indivíduo à desmotivação e à apatia no ambiente de trabalho (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 48)

Destarte, por óbvio, reconhece-se que o fator motivacional é tremendamente impactante, pois afeta o indivíduo em si e este, por sua vez, desmotivado, pode influenciar negativamente os demais, causando falta de confiança, baixo comprometimento, falta de foco no resultado e rotatividade.

2.7 Motivação de equipes

A gestão de pessoas deve atuar em termos organizacionais e não simplesmente dentro de uma visão setorial, assim como deve atuar em prol das equipes e não simplesmente das pessoas em separado, porquanto a motivação das

peessoas, individualmente, certamente afetará a forma como se relacionam em equipe. Motivar uma equipe também passa por motivar cada uma das pessoas individualmente, pois cada uma delas tem papel importante no comportamento das outras.

O comportamento das equipes está relacionado diretamente com os resultados organizacionais, tidos como estratégicos a nível de entidade, pois, considerando que mais incomuns são as atividades realizadas de maneira unicamente individual, “(...) o sucesso organizacional depende da capacidade das equipes em efetivamente colaborar e trabalhar de forma eficiente para a solução de problemas complexos” (LIBOREIRO; BORGES. 2018, p. 6).

O comprometimento e o comportamento são inerentes a cada pessoa, entretanto, é papel da gestão de pessoas influenciar a coesão de equipes – quanto mais coesas, mais produtivas – “(...) para gerar comprometimento, moderar os relacionamentos e manter a clareza na comunicação” (LIBOREIRO; BORGES. 2018, p. 6).

Alcançar o comprometimento dos colaboradores depende de que estes verifiquem vantagens concretas para si em sua relação com a empresa. Para isso, o nível de preocupação organizacional com o bem-estar dos colaboradores é diretamente proporcional com o compromisso que apresentarão, bem como sua motivação para dar o melhor de si para o sucesso da organização. A preocupação das organizações com o bem-estar passa por práticas gerenciais de empoderamento, de reconhecimento e de incentivos.

Cohen e Bailey (1997), conforme Liboreiro e Borges (2018, p. 7), asseveram que pesquisas sobre a eficácia do trabalho em equipe identificaram que o empoderamento dos membros da equipe tem papel extremamente importante para a motivação, e, conseqüentemente, para os resultados organizacionais.

No que diz respeito ao crescimento organizacional atrelado à motivação, entre outras coisas, Soviensi e Stigar (2008) concluem que:

Um dos grandes obstáculos para o crescimento corporativo e conseqüentemente da empresa, é a falta de pessoas eficientes, a perda de entusiasmo, a falta de motivação, que em muitos casos o uso de pequenas ações de valorização do quadro pessoal já seria significativo para sanar o problema. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 59).

2.8 A influência da cultura em equipes

Inicialmente, faz-se mister, ao se falar de cultura organizacional, citar os valores organizacionais, pois, nos dizeres de Silva, Zanelli e Tolfo (2004, p. 497), são elementos essenciais dessa cultura.

Os valores organizacionais podem ser entendidos como o conjunto de intenções que dão direção às organizações, orientam os comportamentos e moldam as atitudes de seus integrantes (TAMAYO, 2008, p. 304). O mesmo autor nos diz que a organização define seus valores ainda em sua fundação. A vontade dos fundadores é encravada em sua existência desde que a organização está em seus alicerces iniciais. É a forma como desejam que seja vista! É notório que os valores organizacionais afetam a maneira como pensam seus colaboradores, assim como afetam a cultura.

Geertz (1989) citado por Silva, Zanelli e Tolfo (2004, p. 500), define cultura como “um conjunto de mecanismos de controle (planos, receitas, regras, instruções) para governar os comportamentos”, isto é, o padrão comportamental da organização, seu modo de pensar e agir, de perceber as políticas institucionais e de reagir a elas. Tudo isso é cíclico e permanente. As pessoas produzem cultura todo o tempo, a partir de aprendizados anteriores.

O cotidiano em uma sociedade organizacional é embasado na cultura vigente, que compreende o conjunto de significados conhecidos, aceitos e seguidos, permeado de crenças, rotinas e rituais próprios de cada organização.

Os comportamentos aceitáveis pela cultura “expressam os valores efetivamente incorporados e compartilhados, que fornecem informações de como proceder no âmbito das interações” (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014, p. 502) na organização:

Uma vez consolidados, os pressupostos básicos da cultura, aquilo que é verdade indiscutível na organização, são transferidos aos demais participantes como guias culturais que orientam os modos considerados certos de pensar, sentir e agir (Schein, 1985, 2009 *apud* SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014, p. 502).

Assim, ponderando que a cultura consiste no modo de agir compartilhado considerado padrão dentro da organização, tem o poder de afetar individualmente cada membro de uma dada equipe, levando-o, talvez, a influenciar os outros. Da

mesma forma que a cultura pode ser avaliada individualmente, ou seja, em análise do que pensa um ser em particular, também pode ser analisada em nível coletivo, predizendo como se comporta uma equipe em função do ambiente organizacional ao seu redor. A cultura organizacional pode ser avaliada por meio dos valores organizacionais tanto no nível individual como coletivo (PAZ; FERREIRA; TEIXEIRA, 2005, p. 5).

O modo de pensar dentro de uma equipe é construído com base no pensamento grupal e cotidiano, entretanto, são peças desse quebra-cabeças os sentimentos individuais, que, somados, dão rumo a esse pensamento coletivo. Assim, estabelecer uma cultura de aprendizagem, de comprometimento, de cooperação e de organização a partir de vínculos estabelecidos entre pessoas pode oferecer uma positividade importante para o deslinde das equipes que compõem a organização, pois, nos dizeres de Paz, Ferreira e Teixeira (2005, p. 1), “a cultura de uma organização assume o caráter de programação mental das pessoas que convivem em determinado ambiente”.

2.9 A diversidade de vínculos e seu impacto nas equipes

Organizações, tanto no setor público quanto no privado, frequentemente se utilizam de mão de obra não diretamente ligada a seus quadros funcionais para a execução de atividades-meio a seu encargo. Destarte, gestores necessitam controlar funcionários de vários graus de ligação direta e indireta com a organização:

Nos mercados globalizados e altamente competitivos, as lideranças passam a exercer vários graus de supervisão, direta ou indiretamente, lidando com trabalhadores com vínculos de contrato diferenciados. Um dos grandes desafios é gerir pessoas sobre as quais não se tem interferência direta no que diz respeito a sua movimentação, desenvolvimento e carreira (...) É preciso conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades das equipes de trabalho com vínculos de contrato diferenciados, fator essencial para o sucesso das organizações e para a qualidade de vida das pessoas que nelas trabalham (PETEROSSÍ; SIMÕES; SANTOS, 2014, p. 133).

Assim, é possível concentrar seus talentos nas atividades-fim da organização, inerentes à sua própria existência, delegando a terceiros a execução de tarefas não ligadas à essência do negócio.

Urge, nesse tipo de contratação, a necessidade de estratégias para gerar integração entre as pessoas de vínculos diferentes. Colaboradores não integrantes do próprio quadro organizacional enxergam a cultura e os valores de maneira diferenciada, podendo se sentir desconfortáveis ou mesmo desvalorizados no ambiente de trabalho compartilhado, gerando baixa qualidade das tarefas realizadas, maculando o clima organizacional e sua produtividade, influenciando seus resultados (PETEROSSÍ; SIMÕES; SANTOS, 2014, p. 132).

Então, avaliar o grau de satisfação dessas pessoas é importante, considerando que seus esforços também colaborarão para o resultado e somente serão obtidos com o comprometimento de todos, independentemente de seu vínculo com a organização.

A qualidade dos serviços de qualquer colaborador é influenciada pelo clima organizacional, por isso as estratégias de GP devem passar também pela manutenção desse campo. O desempenho de um funcionário depende de ele saber fazer (conhecimentos, habilidades e atitudes), poder fazer (disponibilidade de recursos necessários) e querer fazer (comprometimento e satisfação pessoal). Um clima organizacional tido como negativo pode influenciar negativamente qualidade dos serviços (PETEROSSÍ; SIMÕES; SANTOS, 2014, p. 134).

Por isso é importante lançar mão dessa importante ferramenta de GP – pesquisa de clima organizacional –, pois permite a identificação de características existentes entre o funcionário sem vínculo e a instituição, bem como a relação destes com os colaboradores diretos.

A bagagem que trazem de suas próprias organizações pode se chocar com as vigentes na instituição que usufrui de seus serviços, gerando impactos no trabalho e conflitos entre as pessoas. Eis que a GP adentra nesse território para conhecer essas nuances e apaziguar os problemas naturalmente decorrentes.

2.10 Terceirização

A terceirização ocorre quando a organização repassa parte de suas atividades a terceiros, com a principal intenção de ter custos operacionais reduzidos. “A contratante concentra-se em seu negócio principal e passa a manter uma relação de parceria com um prestador de serviços”, podendo delegar serviços a autônomos ou a pessoas jurídicas, “desde que não relacionados às atividades-fim da empresa

contratante e sem a existência dos elementos caracterizadores da relação de emprego, que são subordinação, habitualidade, horário, pessoalidade e salário” (MELCHOR, 2004 *apud* PETEROSSİ; SIMÕES; SANTOS, 2014, p. 134).

O planejamento de uma contratação deve incluir seleção meticulosa dos parceiros, negociação adequada e criteriosa do escopo de trabalho, do nível dos serviços e do modo de fiscalização, além de critérios de pagamento. No serviço público, deve-se atentar aos princípios estabelecidos nas regras de licitação da administração pública.

Ainda, ressalte-se que, no setor público, não ocorre terceirização apenas pela contratação, via licitação, de empresas, mas também pela contratação de jovens aprendizes e estagiários, que realizarão também atividades que antes eram delegadas aos servidores do próprio quadro.

Fidelis e Banov (2006), citados por Peterossi, Simões e Santos (2014, p. 134), elencam pontos positivos e negativos em relação à terceirização:

Pode-se destacar como benefícios de uma terceirização a otimização dos serviços (com o aumento da especialização do processo, possibilitando para a empresa contratante a avaliação do seu desempenho), um menor custo operacional fixo e uma melhor administração de seu tempo. Como aspecto negativo, verifica-se a alteração na estrutura de poder e autoridade dos serviços, dificultando a administração da empresa e dos serviços prestados por parte da contratante. (FIDELIS; BANOVS, 2006 *apud* PETEROSSİ; SIMÕES; SANTOS, 2014, p. 134).

Peterossi, Simões e Santos (2014) destacam que a gestão interna dessas pessoas precisa elencar estratégias diferenciadas para conduzir esse pessoal externo, pois se faz comum que:

- a) haja insatisfação o modo como as empresas privadas gerenciam seu pessoal;
- b) pessoal terceirizado não se sinta reconhecido e/ou recompensado com suas contribuições à empresa;
- c) não estejam satisfeitos com as oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidos;
- d) se sintam inseguros quanto à estabilidade no emprego;
- e) acreditem ter remuneração inferior ao praticado no mercado;

- f) julguem que a empresa não dá atenção à segurança no trabalho;
- g) desconheçam os objetivos e as metas da empresa.

Optando pela terceirização, a organização gestão interna dessas pessoas e atividades é substituída pela administração dos contratos respectivos, sendo estes essenciais nos aspectos de controle e de relacionamento com o terceirizado (RUSSO, 2007, *apud* PETEROSSO; SIMÕES; SANTOS, 2014, p. 135).

3. Metodologia

O principal objetivo deste estudo foi analisar a percepção das equipes multidisciplinares dentro do serviço público, sob a ótica dos colaboradores do Senado Federal. Para tanto, realizou-se uma pesquisa aplicada, empírica (quanto ao gênero), descritiva, quantitativa e qualitativa, mediante aplicação de questionário.

Ressalte-se que, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), a pesquisa descritiva tem seus planos estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa. Além do mais, Richardson (1989) citado por Roncon *et al* (2014, p. 68) relembra que o método quantitativo é caracterizado pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas, por meio de técnicas estatísticas, sejam elas simples ou complexas.

A técnica utilizada foi *survey*, com escala *Likert* de cinco pontos, que se baseia em afirmativas apresentadas aos colaboradores, com foco em capturar o grau de concordância e discordância dos respondentes em relação às experiências de trabalho vivenciadas no Senado Federal. Desta forma, atribui-se um número para cada resposta, com a finalidade de medir a atitude do respondente em relação a cada afirmação apresentada.

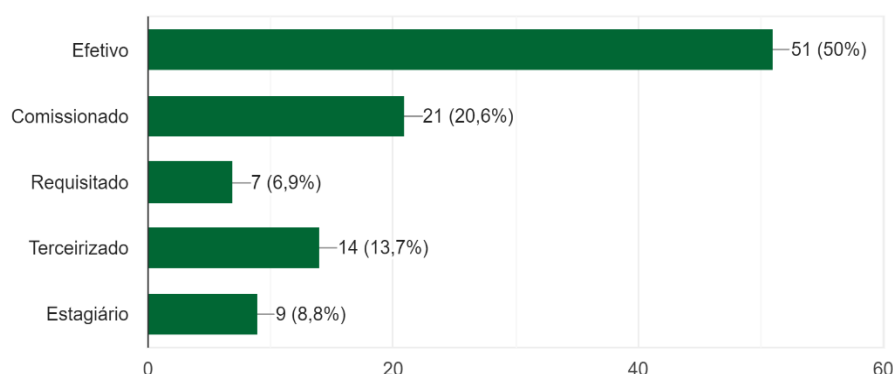
A amostra constitui-se de servidores ocupantes de cargos efetivos e comissionados, colaboradores requisitados (servidores de outros órgãos cedidos ao Senado Federal) e terceirizados, bem como estagiários. Foram obtidas 102 respostas, mediante apresentação de 14 afirmações, utilizando-se os recursos da ferramenta de gerenciamento de pesquisas denominada **Google Forms**.

Verificou-se dentre os pesquisados que 52% são do gênero masculino e 48% são do gênero feminino. A média geral de idade ficou em 43 anos. Além disso, 56,90% dos respondentes informaram serem titulares de cargo efetivo na Casa ou em outro órgão público (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Vínculos com o SF

Qual é o seu vínculo com o Senado Federal?

102 respostas



Fonte: Elaboração dos autores

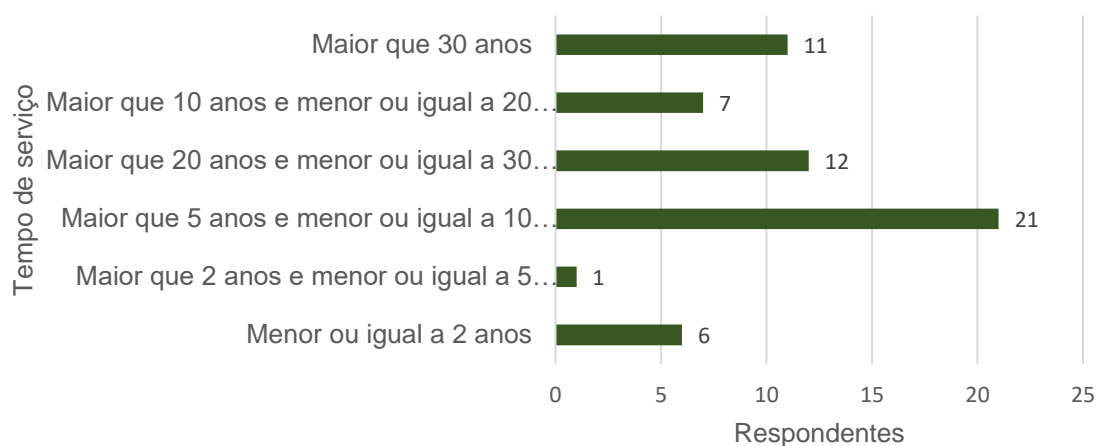
A estabilidade proporcionada pelo vínculo efetivo com a Administração Pública pode ser percebida, também, no tempo de serviço prestado. Neste sentido, conforme disposto nos gráficos 2 e 3, nota-se maior tempo de serviço para esse grupo de funcionários, predominando a quantidade de colaboradores que se encaixam nas faixas de tempo de serviço prestado superior a cinco anos.

Não obstante, a maior parte dos funcionários cujo vínculo é frágil com a administração encontra-se nas faixas inferiores a 5 anos. Normalmente, trata-se de pessoas que participam do circuito político e não costumam permanecer muito tempo na instituição, tendo em vista a natureza política da indicação aos postos que ocupam.

Todavia, ressalta-se que os estagiários são exceção ao caso, pois permanecem na organização por, no máximo, dois anos e participam de processo seletivo para ocupar as vagas destinadas para estágio de estudantes, conforme legislação vigente¹.

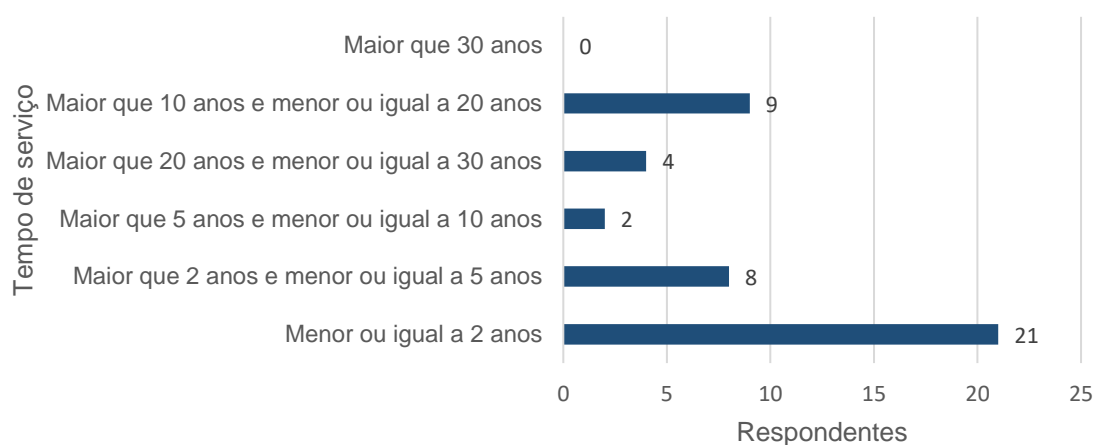
¹ LEI Nº 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008.

Gráfico 2 – Tempo de serviço – Vínculo efetivo



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 3 – Tempo de serviço – Vínculo não efetivo



Fonte: Elaborado pelos autores.

Logo após a breve caracterização dos respondentes, encontram-se as 14 afirmativas estruturadas com o objetivo de capturar as percepções dos colaboradores, representadas e arranjadas em itens conforme quadro 2, cujas possíveis respostas estão dispostas em escala *Likert* de 5 pontos (quadro 3).

Quadro 2 - Afirmativas

Itens	Afirmativas
1	As tarefas são distribuídas igualmente entre esses trabalhadores, sem que seja considerado o vínculo com a Casa e/ou sua complexidade.

2	Os salários recebidos, que podem guardar extrema amplitude entre os vínculos, influenciam os sentimentos de pertencimento, de motivação e, principalmente, de dedicação do colaborador à equipe.
3	Os gestores, que lideram colaboradores com vínculos heterogêneos, planejam estratégias distintas para motivá-los, pois cada indivíduo deve compreender o seu papel e a singularidade da sua função e vínculo com a Casa.
4	Os gestores utilizam estratégias semelhantes para aferir a produtividade da sua equipe, independentemente do vínculo dos colaboradores e sem considerar o nível de complexidade da tarefa, mas apenas a atividade realizada.
5	A cultura organizacional é percebida de maneira igualitária por todos os colaboradores da equipe.
6	Em caso de erro de algum colaborador, a responsabilização ocorre de maneira não equânime em função dos vínculos.
7	A segmentação das pessoas em grupos de mesmos vínculos prejudica o trabalho harmonioso do setor.
8	Integrantes de vínculos diferentes trocam informações e conhecimentos de maneira colaborativa, equânime e sem diferenciação.
9	Há um ambiente de confiança para que todos os colaboradores, independentemente do vínculo, exponham as suas ideias.
10	Há um ambiente desfavorável a um trabalhador ou outro em função de seu vínculo com a Casa.
11	Há respeito pelas diferenças de opiniões de membros da equipe com diferentes vínculos.
12	No caso de ocorrência de algum conflito entre membros da equipe, existe diferenciação e/ou privilégios em função do vínculo com a Casa.
13	Existem segmentos hierárquicos não institucionais entre membros da equipe com vínculos diferentes, mesmo que não ocupem funções de confiança destinadas à chefia.
14	A autonomia concedida aos colaboradores da equipe para tomarem decisões em sua alçada é obedecida de acordo com seu vínculo com a Casa.

Fonte: Elaboração dos autores

Quadro 3 - Afirmativas

Escala	Resposta
1	Discordo totalmente
2	Discordo
3	Em dúvida
4	Concordo
5	Concordo totalmente

Fonte: Elaboração dos autores

O questionário foi disponibilizado de forma *on-line* e distribuído por meio de correio eletrônico, com o auxílio da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP), para todos os colaboradores vinculados e subordinados àquela Secretaria. Além disso, a fim de alcançar o maior número possível de respondentes, o questionário foi encaminhado por meio da plataforma unificada de comunicação *on-line* intitulada **Microsoft Teams** a outros colaboradores vinculados aos Gabinetes dos parlamentares da 56ª Legislatura.

Buscou-se identificar quais elementos são facilitadores e inibidores à formação e manutenção de equipes no Senado Federal, haja vista o tipo de vínculo do indivíduo com a Casa Legislativa e as singularidades da organização.

4. Análise e discussão dos resultados

A princípio, levantou-se a caracterização do perfil dos respondentes na organização pesquisada. Os respondentes têm cargos cujo vínculo é efetivo e não efetivo com a administração pública.

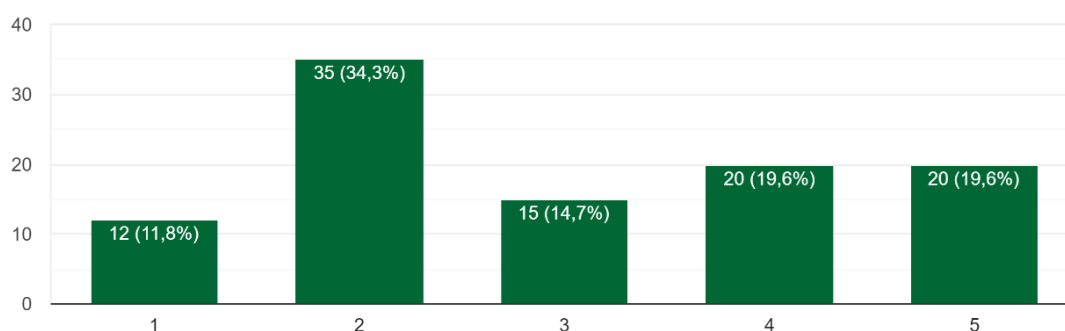
Em seguida, buscou-se verificar se as atividades desenvolvidas nos setores eram distribuídas de forma igualitária entre os indivíduos (item 1), considerando o tipo do vínculo como parte da afirmativa.

De forma geral, nota-se que 46,10% dos respondentes refutam (discordam) total ou parcialmente essa afirmativa, pois sentem que as tarefas não são distribuídas de forma igualitária entre os indivíduos do setor. Ademais, 15 pessoas (14,70%) não souberam dizer se há ou não desigualdade na distribuição dos processos internamente, ou seja, permaneceram neutros.

Gráfico 4 – Item 1

As tarefas são distribuídas igualmente entre esses trabalhadores, sem que seja considerado o vínculo com a Casa e/ou sua complexidade.

102 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em seguida, foi explorado a percepção dos respondentes em relação à extrema amplitude e disparidade de remuneração entre os colaboradores que exercem alguma atividade no Senado Federal (item 2), bem como a influência desta percepção em relação aos sentimentos de pertencimento, motivação e dedicação no trabalho.

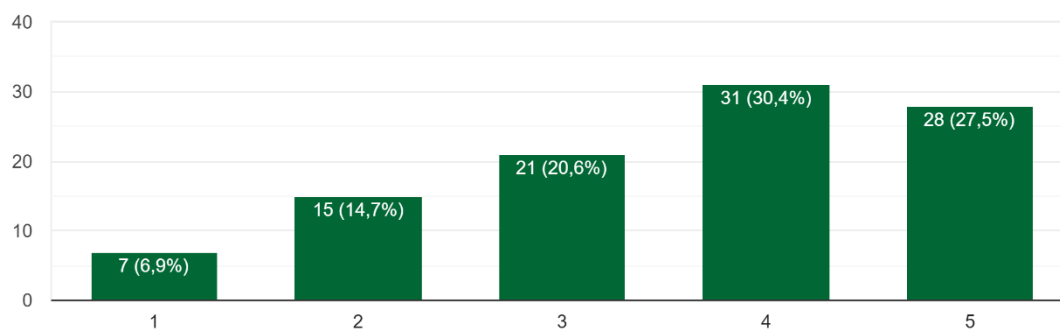
Desta forma, mais da metade dos entrevistados (57,9%) concorda que a enorme diferença entre as remunerações na Casa impacta a forma com que os indivíduos integram as equipes e, conseqüentemente, o desenvolvimento dos trabalhos.

Apenas um pequeno residual de pessoas (6,9%) discorda totalmente que o fator remuneração interfere no pertencimento, motivação e dedicação dos parceiros de trabalho.

Gráfico 5 – Item 2

Os salários recebidos, que podem guardar extrema amplitude entre os vínculos, influenciam os sentimentos de pertencimento, de motivação e, principalmente, de dedicação do colaborador à equipe.

102 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

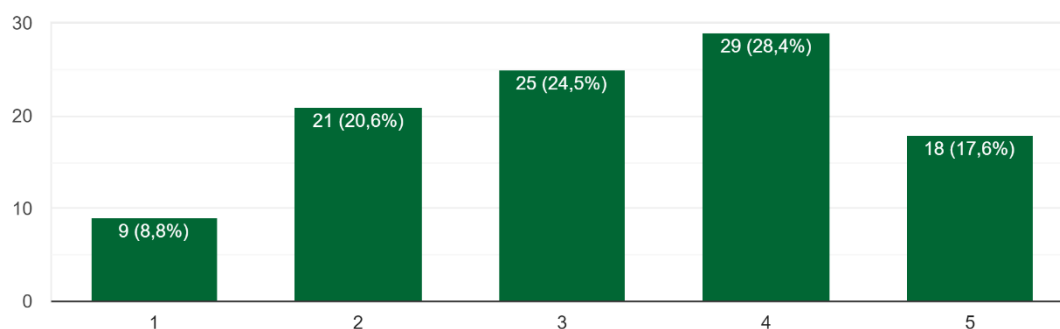
A nível de gestão, os entrevistados tenderam a concordar que os gestores constroem estratégias distintas (46%), a fim de melhor gerenciar as equipes sob sua responsabilidade (item 3), observando-se a singularidade dos diferentes vínculos existentes no seu grupo de trabalho.

No entanto, 8,8% declinaram totalmente em concordar com a afirmação e 24,5% não souberam dizer se, de fato, existem ações dirigidas para promover a motivação das equipes à revelia da singularidade dos vínculos.

Gráfico 6 – Item 3

Os gestores, que lideram colaboradores com vínculos heterogêneos, planejam estratégias distintas para motivá-los, pois cada indivíduo desenvolve singularidade da sua função e vínculo com a Casa.

102 respostas

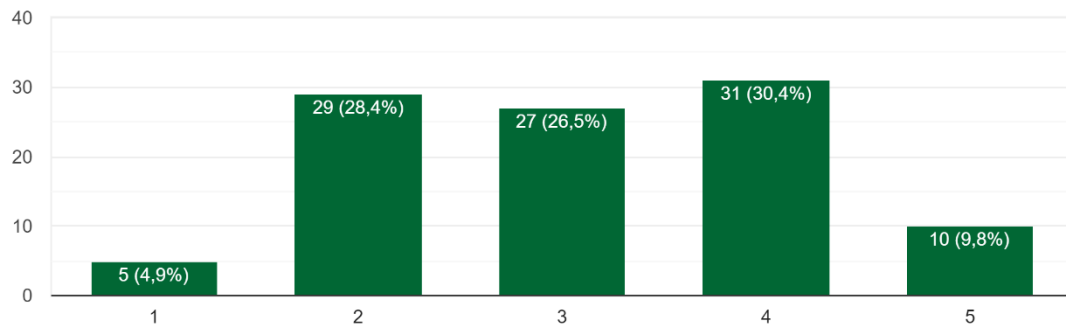


Fonte: Elaborado pelos autores.

Não obstante, no que diz respeito à aferição da produtividade dos membros das equipes, apurou-se quase o mesmo percentual de respondentes que concordam (30,4%) e discordam (28,4%) que os gestores utilizam estratégias para medir a produtividade da equipe. Conforme o gráfico 7, há uma tendência central no que se refere à percepção dos respondentes sobre estratégias de mensuração da produtividade.

Gráfico 7 – Item 4

Os gestores utilizam estratégias semelhantes para aferir a produtividade da sua equipe, independentemente do vínculo dos colaboradores e...ade da tarefa, mas apenas a atividade realizada.
102 respostas



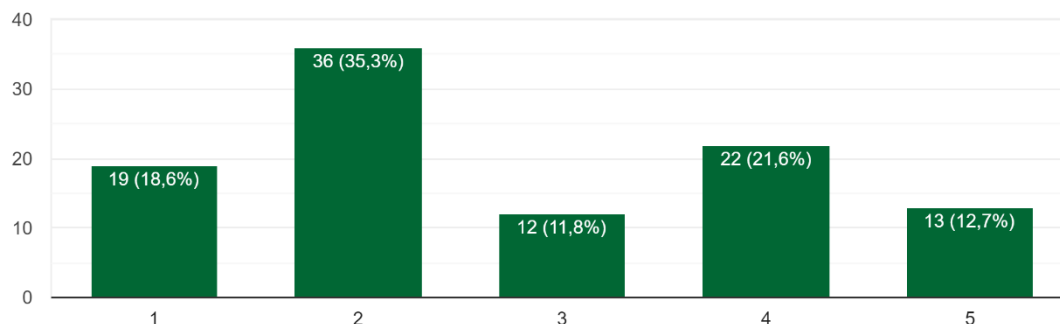
Fonte: Elaborado pelos autores.

No entanto, ficou evidente que a cultura organizacional não é percebida pelas pessoas, uma vez que mais da metade das pessoas que respondera (53,9%) discordaram da afirmativa contida no item 5.

Gráfico 8 – Item 5

A cultura organizacional é percebida de maneira igualitária por todos os colaboradores da equipe.

102 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

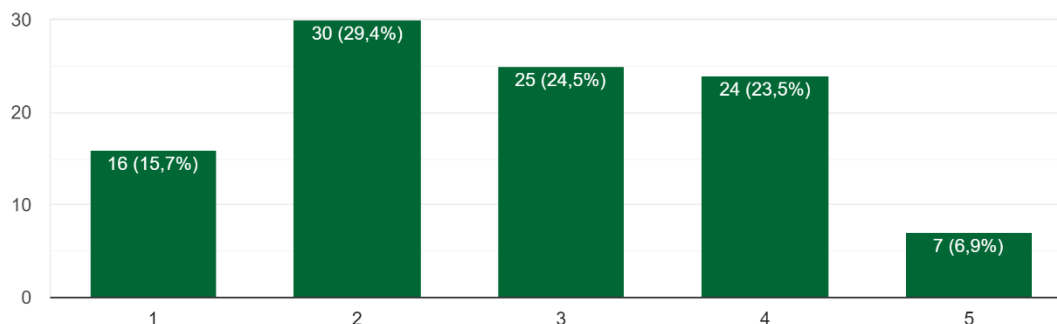
Buscou-se, também, verificar se a responsabilização de atos realizados por colaboradores é atribuída de forma justa, pelos gestores, aos executores. Desta forma, explorou-se a narrativa sobre a justa e proporcional atribuição dos atos, ainda que errôneos, aos seus executores.

Não ficou clara a posição dos respondentes, visto que 30,4% concordam que a responsabilização não ocorre de forma justa entre os colaboradores e 45,10% acham que a responsabilização é realizada de forma justa. 25 pessoas declinaram em responder e permaneceram em dúvida.

Gráfico 9 – Item 6

Em caso de erro de algum colaborador, a responsabilização ocorre de maneira não equânime em função dos vínculos.

102 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

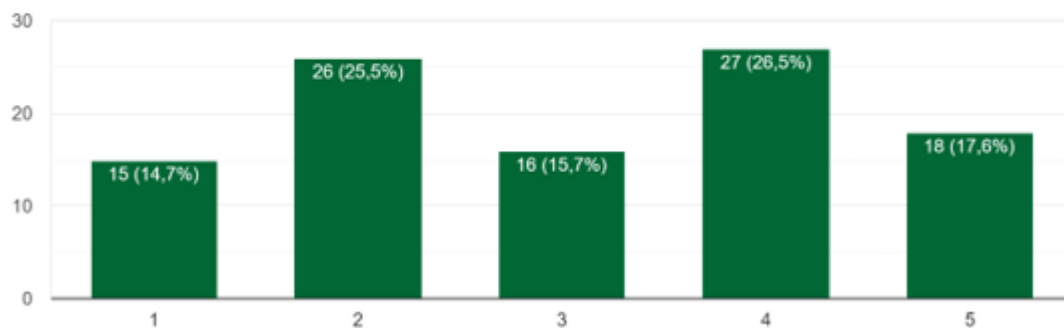
Considerando que é muito comum que indivíduos semelhantes se aproximem em grupos informais, tais como fazem homens e mulheres, crianças, colegas e trabalho, etc, os respondentes foram perguntados se essa segmentação prejudicaria o ambiente de trabalho no quesito harmonia, ou seja, se os comissionados e terceirizados, por exemplo, apenas conversassem entre si e se não houvesse laços de amizade destes com os servidores efetivos, a harmonia poderia ou não ser maculada?

A esse respeito, nota-se que as opiniões foram esparsas. Não houve um grupo majoritário destacado que julgasse que tal atitude causasse algum mal. Nos maiores índices, um pouco mais de 25% discordam da afirmação e pouco mais de 26% concordam, demonstrando que não há um senso comum a esse respeito, pois o primeiro citado discorda e o segundo concorda parcialmente.

Gráfico 10 – Item 7

A segmentação das pessoas em grupos de mesmos vínculos prejudica o trabalho harmonioso do setor.

102 respostas



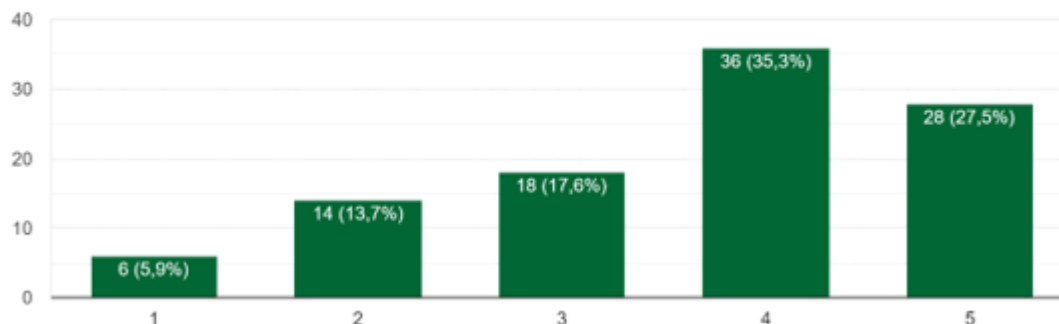
Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à troca de informações e conhecimento entre indivíduos de grupos diferentes, há senso comum majoritário a respeito dessa colaboração, sendo que mais de 60% concordam parcial ou totalmente com a afirmação.

Gráfico 11 – Item 8

Integrantes de vínculos diferentes trocam informações e conhecimentos de maneira colaborativa, equânime e sem diferenciação.

102 respostas



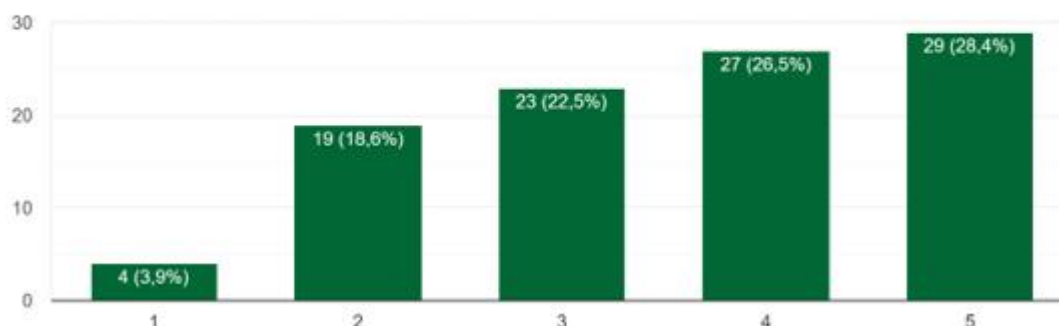
Fonte: Elaborado pelos autores.

No quesito que versa sobre a livre exposição de ideias, uma minoria acredita que isso não existe no Senado Federal, contudo, de maneira ascendente, as faixas vão aumentando seu índice, indicando que grande parte dos respondentes acreditam que os colaboradores podem expor suas ideias com confiança. Apenas 22,5%, em verdade, posicionaram-se de maneira neutra, mas os que concordam parcial e totalmente, respectivamente, somaram 26,5% e 28,4%.

Gráfico 12 – Item 9

Há um ambiente de confiança para que todos os colaboradores, independentemente do vínculo, exponham as suas ideias.

102 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

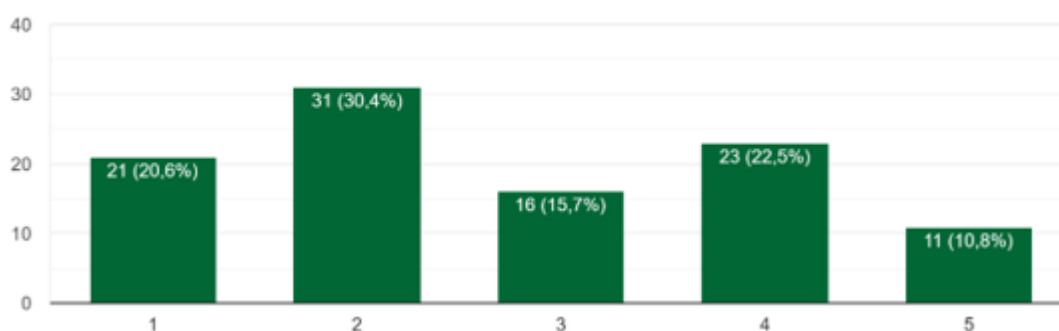
Os respondentes foram indagados se pode haver um ambiente desfavorável a um trabalhador em função de seu vínculo com a Casa. Com este ponto, procurou-se estabelecer se existe privilégio para certo vínculo. Por exemplo, poderia ocorrer

privilégios aos servidores ocupantes de cargos efetivos, por possuírem ligação legal (estabilidade), via concurso público, com o Estado?

As respostas a esse quesito foram levemente esparsas, com maior índice nos que acreditam que não há ambiente desfavorável a um colaborador ou outro em função de seu vínculo, isto é, teoricamente, não são verificados privilégios em função do vínculo.

Gráfico 13 – Item 10

Há um ambiente desfavorável a um trabalhador ou outro em função de seu vínculo com a Casa.
102 respostas

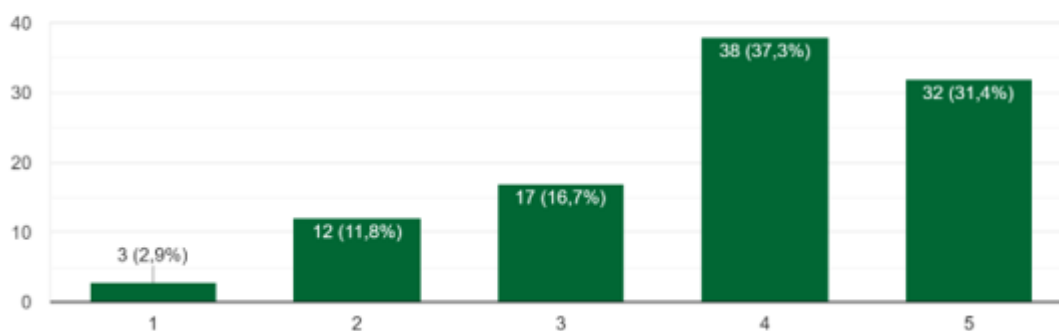


Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a próxima pergunta transpareceu, com veemência, um senso de percepção de justiça na Casa com relação aos vínculos. Quase 80% dos respondentes concordam total ou parcialmente que há respeito pelas opiniões dos colaboradores em função de seus vínculos. Ou seja, em um ambiente de debate, as opiniões de todos podem ser levadas a contento em mesma medida.

Gráfico 14 – Item 11

Há respeito pelas diferenças de opiniões de membros da equipe com diferentes vínculos.
102 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

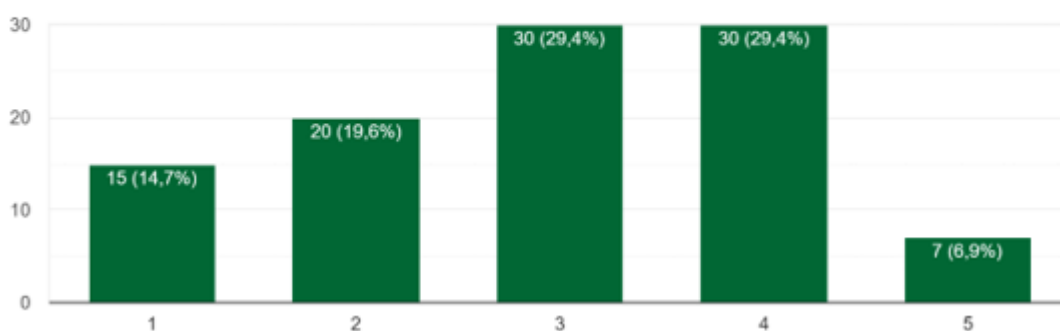
Mais um quesito, abaixo, a respeito de possíveis privilégios no Senado Federal em função dos vínculos. No caso da ocorrência de possíveis conflitos, boa parte permaneceu neutra, não concordando nem discordando (29,4%), e a mesma quantidade de respondentes concordou parcialmente, indicando que não está bem delimitada a ideia de privilégio em função de algum conflito.

Entende-se, neste caso, que apenas as respostas da escala nº 5 (concordo totalmente), caso majoritária, significariam que a maioria dos respondentes entendem que algum vínculo teria privilégios claros numa possível rusga.

Gráfico 15 – Item 12

No caso de ocorrência de algum conflito entre membros da equipe, existe diferenciação e/ou privilégios em função do vínculo com a Casa.

102 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

A pergunta abaixo procurou externar algum possível grupo não institucional, formado por indivíduos privilegiados e com distinto poder dentro da Casa, seja para obter vantagens ou influenciar decisões.

Os grupos institucionalizados são formados pelos servidores ocupantes de funções de confiança, isto é, diretores, coordenadores e chefes de Serviço, responsáveis por tarefas delimitadas no Regulamento Administrativo do Senado Federal, ou seja, são responsáveis pela condução administrativa da Casa. O objetivo desta pergunta foi coletar a percepção dos colaboradores a respeito de possíveis grupos não institucionalizados em função dos vínculos.

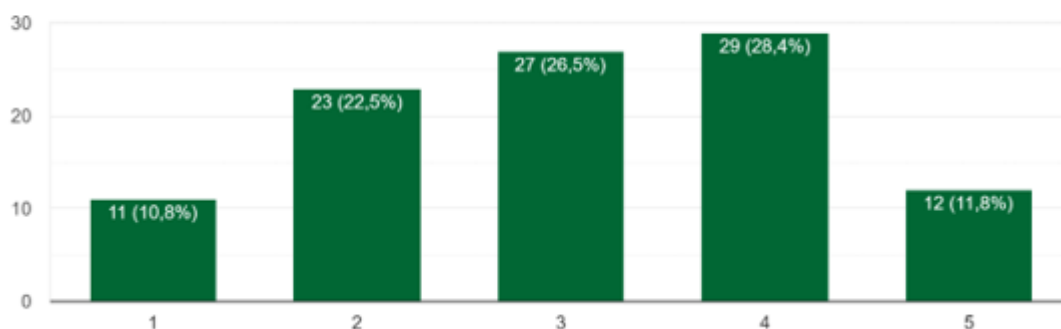
As respostas contundentes para esse quesito não foram maioria. Cerca de 11% dos respondentes concordam ou discordam totalmente da afirmação. Diferença pequena, variando de cerca de 22 a 28% dos que responderam, discordam parcialmente, são neutros ou concordam parcialmente, o que demonstra que não há

um senso majoritário formado a esse respeito. De todo modo, a maioria, 28,4%, acredita que existem, sim, esses segmentos, com algum poder de hierarquia.

Gráfico 16 – Item 13

Existem segmentos hierárquicos não institucionais entre membros da equipe com vínculos diferentes, mesmo que não ocupem funções de confiança destinadas à chefia.

102 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

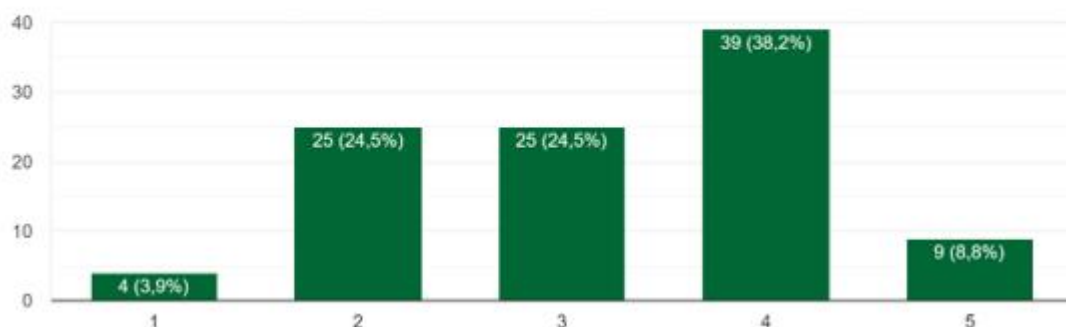
No que diz respeito à autonomia, formou-se uma certa maioria, segundo a próxima pergunta, que acredita que as decisões são atreladas aos vínculos. Em resumo, alguns vínculos possuem, teoricamente, maior autonomia para tomar decisões, enquanto outros não possuem tanto poder de decisão. Entende-se que necessitam da guarida e/ou confirmação de outros grupos.

A maioria foi formada em 38,2%, o que representou 39 respondentes, que concordam parcialmente com a afirmação.

Gráfico 17 – Item 14

A autonomia concedida aos colaboradores da equipe para tomarem decisões em sua alçada é obedecida de acordo com seu vínculo com a Casa.

102 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Considerações Finais

Neste estudo, buscou-se, de forma geral, identificar quais são os facilitadores e limitadores para a formação de verdadeiras equipes para o serviço público, a partir das percepções dos colaboradores que prestam serviço para o Senado Federal do Brasil, independentemente do vínculo destes com a Casa Legislativa, observadas por meio de respostas obtidas do questionário aplicado na organização.

As afirmativas contidas no questionário visaram capturar as percepções dos colaboradores em relação à forma como as tarefas são distribuídas nas equipes, motivação e pertencimento dos integrantes, cultura e clima organizacional, vínculo, hierarquia e responsabilização, gestão estratégica e autonomia.

Frisa-se o caráter político, o amplo e notório conhecimento da Casa e a elevada remuneração dos seus servidores como singularidades que influenciam, a princípio, a gestão das equipes.

As respostas coletadas evidenciam, *a priori*, que os colaboradores possuem uma boa percepção acerca da forma como a gestão de equipes é conduzida no Senado Federal. No entanto, verifica-se que alguns assuntos são delicados e sensíveis à opinião dos respondentes, tendo em vista as singularidades existentes na organização.

Neste sentido, verificou-se que podem ser considerados como limitadores da gestão de equipes no Senado Federal os seguintes fatores: distribuição desigual de processos; ampla diferença entre as remunerações dos colaboradores; cultura organizacional não vislumbrada de forma igualitária; bem como tipo de vínculo com a Casa.

Torna-se um desafio para os gestores das diversas equipes que compõe a força de trabalho do Senado Federal gerenciar a forma como o serviço é distribuído nas unidades, uma vez que a distribuição desequilibrada das demandas pode ensejar em insatisfação no setor.

Ademais, é evidente que a enorme diferença de remuneração entre os colaboradores é um ponto crítico, uma vez que a execução de uma determinada tarefa pode ser realizada por várias pessoas, cujo retorno financeiro pode não estar ligado proporcionalmente à complexidade e responsabilização da atividade. Desta forma, surgem colaboradores insatisfeitos e desmotivados, observando-se tão somente a relação entre as características do trabalho (complexas) e a remuneração.

Não obstante, a não percepção dos colaboradores acerca da cultura organizacional prejudica a concepção e o entendimento dos valores organizacionais, bem como a conciliação de interesses indivíduos e do grupo. Torna-se um obstáculo para a gestão de pessoas a conciliação dos interesses da organização e dos indivíduos, sob a perspectiva dos valores organizacionais (TAMAYO, 1996 *apud* MENDES e TAMAYO, 2001).

Sobre a variedade de vínculos dos colaboradores que possam existir em uma equipe, sob a perspectiva dos respondentes, depreende-se que o vínculo das pessoas com o Senado pode ser um fato facilitador ou complicador a depender a situação em que o indivíduo se insere, principalmente no que diz respeito à responsabilização e às diferenças de opiniões.

No entanto, é possível verificar que ações estratégicas distintas dos gestores para aferir a produtividade da sua equipe, heterogênea, bem como o delineamento de intervenções com o objetivo de motivar os integrantes, são fatores facilitadores para manutenção e gestão das equipes no Senado Federal.

A boa comunicação e o compartilhamento de informações entre os pares, antes de tudo, pode ser um facilitador para os gestores desenvolverem estratégias para gerenciar suas equipes e proporcionar um ambiente justo e de confiança.

Estes resultados ainda apresentam limitações, tendo em vista o baixo número de pessoas que aceitaram participar da pesquisa, tendo em vista o tamanho do quadro de pessoal do Senado. Além do mais, não foi possível alcançar todas as unidades da estrutura organizacional do Senado.

Pelo exposto, a partir das contribuições deste artigo, sugere-se para pesquisas futuras a discussão sobre a gestão de equipes no serviço público, principalmente sobre os fatores que limitam esta gestão, com vistas a ampliar o arcabouço teórico sobre o assunto.

Referências bibliográficas

BANDEIRA, E. L. et al. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86–103, 2017.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. E. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, v. 80, n. 1, p. 200–221, 2015.

FRAGOSO, S. D. A. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 3, p. 307–315, 2009.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1–2, p. 153–180, 2010.

HAIR, JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

KASPARY, M. C.; SEMINOTTI, N. A. Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: compreensões a partir do pensamento complexo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 15–43, 2012.

LIBOREIRO, K.; BORGES, R. Gestão De Equipes De Alto Desempenho: Abordagens E Discussões Recentes. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 102, p. 5–22, 2018.

MARQUES, F. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MENDES, A. M.; TAMAYO, Á. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, p. 39–46, 2001.

PASSOS, A. P. P. DOS; WOLLINGER, H. Collins distribuidora: os desafios na Gestão de Pessoas. **Revista Alcance**, v. 26, n. 2, p. 229, 2019.

PAZ, M. DAS G. T. DA; FERREIRA, M. C.; TEIXEIRA, M. L. M. Diagnóstico da Cultura Organizacional. In: MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; NEIVA, E. R. (Eds.). **Análise e Diagnóstico Organizacional: Teoria e Prática**. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2016. p. 352.

PEDRO, W. J. A. Gestão de Pessoas nas Organizações. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 9, n. 2, p. 81–86, 2005.

PETEROSSO, H. G.; SIMÕES, E. A.; SANTOS, M. L. N. Gestão de pessoas nos contratos de terceirização. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 9, n. 3, p. 131–148, 2014.

RONCON, A. et al. Valores organizacionais sob a ótica dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista da FAE**, v. 17, n. 1, p. 62–79, 2014.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. DA R. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Eds.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 491–545.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241–250, 2009.

SOUZA, F. A. F. DE; MACÊDO, M. E. C. A importância do desenvolvimento de equipes multifuncionais e autogerenciáveis. **ID on-line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 14, n. 50, p. 68–82, 2020.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x Gestão de pessoas. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, v. 10, n. 10, p. 51–61, 2008.
TAMAYO, A. Valores Organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Ed.). **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 304–334